كتاب في دقائق

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

القادة .. يُؤثِرون فيُؤثِّرون

لماذا بعض الفِرَق تتآزر وبعضها الآخر .. يتناحر؟

تأليف:

سيمون سينيك



20

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION



في كلمات مضيئة جمعت بين حناياها خبرات السنين وضمت في طياتها عمق الرؤية وسداد البصيرة، يرسم سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" خارطة طريق الوطن نحو الريادة المستدامة، حيث يقول سموه: "كل المطلوب لتحقيق أهدافنا أن نقود الشعب في الطريق الصحيح وننمّي في بناته وأبنائه روح الابتكار والإبداع والثقة بالنفس والتصميم على الإنجاز والقدرات القيادية". بهذه الكلمات،لم يكتف سموه برفع سقف طموحات الوطن، ولم تقتصر المعاني على رسم خطوات طريق النجاح، بل جاءت المفردات بمثابة وصفة حكيم. إن الابتكار في التعليم ينشئ جيلاً مبدعاً، وصفة الإبداع تُكوّن نفاذ البصيرة وتُكسب الثقةَ بالنفس، وإذا ما اجتمع الابتكار والإبداع مع نفاذ البصيرة والثقة بالنفس تتكون شخصية وقدرات جيل يمتلك مكونات قيادة المستقبل نحو الريادة، وقيادة بتلك المواصفات لابد وأن ترسم سياسات مبنية على تأصيل روح الابتكار في الأجيال الجديدة، لنجد أنفسنا أمام دائرة مبدعة تُعيد إنتاج ذاتها تحت عنوان الريادة المستدامة.

وفي إطار سعي مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم الدائم على نشر وطباعة المؤلفات التي تُثري العقول وترتقي بمكتسبات الوطن والتي تؤكد على منهجية توجهات ورؤى قيادتنا الرشيدة، تأتي ملخصات الدفعة السابعة لمبادرة "كتاب في دقائق" لتشمل 3 مواضيع معنية بأهمية تنشئة طفلٍ مبدعٍ وجيلٍ مبتكرٍ وقادةٍ قادرين على إحداث التغيير.

وفي دفعتنا الجديدة سيأخذكم ملخص كتاب "التعلُّم باللّعب" في رحلة عصف ذهني حول ما إذا كان نظام التعليم الإلزامي المُطبق في العالم حالياً هو الأنجع لأطفالنا والأقدر على تنشئة جيل مبدع؟ أم أن غريزة التعلم الفطرية لدى الأطفال، المبنية على الفضول والتلقائية، تفقد بريقها وتنحرف عن المسار بمجرد تحجيمها في قالب روتيني جامد يُسَمَّى التعليم الإلزامي؟ أما ملخص الكتاب الثاني فيحمل اسم: "رؤية اللامرئي: كيف تتمتع بنظرة ثاقبة وبصيرة نافذة؟"، حيث يناقش خلاله مؤلف الكتاب، جاري كلاين، أهم محفزات نفاذ البصيرة والتفكير الإبداعي، والتي يلخصها في خمسة عوامل هي: الروابط والمصادفات والفضول والمتناقضات واليأس الإبداعي. وتختم ملخصات الدفعة السابعة بكتاب "القادة يُؤثِرون فيُؤثّرون" من تأليف سيمون سينيك، الذي يتبنى نظرية مثيرة للاهتمام، حيث يرى الكاتب أن المحفزات التي تسهم في تحسين سلوك الأفراد على الصعيد الشخصي هي ذاتها التي تساعد المؤسسات التجارية في تحقيق النجاحات.

وفي الختام أتمنى أن تنعموا بقراءة مفيدة وأن تنال ملخصات الدفعة السابعة من "كتاب في دقائق" رضاكم، آملاً أن نكون قد ساهمنا في تنوير العقول وتعزيز قيمة العلم ولو بالجزء اليسير من أجل المساهمة في تطوير مجتمع متقدم، يتخذ من العلم والثقافة والأدب سنداً وظهيراً يتكئ عليه في رحلته نحو الريادة المستدامة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم





ما يساعد الفرد .. يساعد المؤسسة

تبدّلت مفاهيم بني البشر وتقدمت الحضارات على مر العصور، وبقي الإحساس بالإنجاز والرضا عن الذات، هما جوهر السعادة ومقياس النجاح. ومع تعمُّقنا في فهم القيادة ونظرياتها وتطبيقاتها في حياتنا، أدركنا أنها مثل الرعاية الأبوية تماماً؛ فالأبناء يثقون بآبائهم ويتعاونون مع أفراد أسرهم، بينما يبقى الآباء والأمهات على استعداد غريزي دائم لأن يُضَحُّوا من أجل أبنائهم، ويقدموا لهم كل ما يملكون من حب ودعم مادي ومعنوي. هذا الحب والعطاء اللامحدود ناتج عن الثقة والتعاون اللذين يجنيهما القادة من أتباعهم الذين يُخلصون لهم بالمقابل. فهل هناك ما يحفز فرق العمل والجماعات على التلاحم والتآزر أكثر من التقدير والاحترام والإيثار والوفاء والعطاء؟

تمخّضَت دراسات وأبحاث السلوك التنظيمي في المؤسسات الناجحة - والتي توفر لموظفيها بيئات عمل آمنة ومحفزة - عن نتائج مذهلة. فقد ثبت أن نظم العمل والسياسات والسلوكيات التي تسهم في نجاح وتألق الأفراد، هي ذاتها التي تساعد المؤسسات في تحقيق النتائج. فليست هناك نظريات إدارية "سحرية" أو فرق عمل "خرافية" في حقيقة الأمر. فكل النجاحات التي تحققها المنظمات تنبع في نهاية المطاف من إحساس الموظفين بالطمأنينة والراحة النفسية. فمتى تملكت الموظفين مشاعر الأمان والسلام والثقة، تفاعلوا وتعاونوا وأدوا وأنجزوا بشكل تعجز عنه كل الجهود والمحاولات الفردية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على التميز المؤسسي والأداء التنظيمي، الفردي والجماعي، فتتمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها، حتى من هم أكبر حجماً، وأكثر مواردَ، وأوسع انتشاراً.

الابن سر أبيه

لطالما اجتهد الآباء كي يوفروا لأبنائهم سبل الراحة والرفاهية، ويرسخوا في داخلهم القيم والمفاهيم التي تحفزهم على استثمار طاقاتهم وإمكاناتهم الفريدة، لينعموا بحياة هادفة وراضية وسعيدة. فبعد سنوات من الدراسة والتطور والنمو، يفتح الآباء لأبنائهم أبواب الفرص في هذه الحياة، ليخرجوا إلى سوق العمل، آملين أن يوَفِر لهم قادتهم ومديروهم نفس القدر من العناية والتحفيز. أي أن دور القائد لا يتوقف عند توزيع المهمات وإدارة الاجتماعات وإنزال العقوبات، بل يتخطى ذلك إلى ممارسة دور الأب والراعي والمدرب والمعلم، بكل ما تحمله الكلمة من معنى، كي ينعم الموظفون بالأمان في بيتهم الجديد – المؤسسة. وفي المقابل؛ يبذل الموظفون قصارى جهدهم ليحافظوا على سمعة ومكانة المؤسسة كما لو كانت أسرتهم الحقيقية. يقودنا هذا إلى نمط فعّال ومتميز من أنماط القيادة يمكن أن نسميه: "القيادة بالإيثار." فليس القائد من يتصدر الصفوف الأمامية دائماً ليأمر وينهى، ويحظى بكل الامتيازات على حساب موظفيه وفرقه ومحبيه. وإنما يضع الخطوط العريضة، ويُسلِّح موظفيه بالرؤية والعلم والحكمة والبصيرة، ليرسموا خططهم، ويحددوا اتجاههم، ويمارسوا إبداعهم، ويحموا مؤسَّساتهم؛ فيراقبهم وهم يقطفون ثمار عطائهم، ونتائج جهودهم، فيوافيهم بالنصح والتوجيه، كلّما تطلَّب الأمر ذلك.

منظور القادة في صنع الريادة

يتمتع القادة الذين يهيئون بيئات عمل ملائمة ومحفزة لموظفيهم بأداء وتميز منقطعِ النظير. حيث تحظى مؤسساتهم بأعلى معدلات الإبداع والتفوق والاستقرار، وذلك بفضل إعدادهم المتميز، وشحذهم لقوى موظفيهم. ففي حين تتعامل معظم المؤسسات مع موظفيها باعتبارهم آلات تدفع المحركات، وترفع الأرباح والإيرادات، ينظر القادة الاستثنائيون لموظفيهم باعتبارهم شريان المؤسسة الذي يضُخ فيها الحياة. وكلما زاد اهتمامهم بهذا الشريان، انعكس ذلك على المؤسسة بأكملها، لتزدهر يوماً بعد يوم. فليس القائد البارع هو من يخلق فرق عمل متميزة؛ وإنما الفرق المتميزة هي من تسلط الضوء وتلفت الأنظار إلى براعة قائدها. ذلك هو منظور القادة في صنع التميز والريادة، وذلك هو جوهر إيثار القيادة.





حين نأتي على ذكر المخاطر، والعقبات، والقوى التي تقف حائلاً في طريق نجاحنا واستقرارنا، فحدِّث ولا حرج. تلك هي طبيعة الحياة منذ قديم الأزل. ورغم ما توصلنا إليه من خطط واستراتيجيات تقلل من نسب تلك المخاطر وتبعاتها، فإننا ما زلنا نقف مكتوفي الأيدي أمام العديد منها – ولاسيما في بيئات العمل فما بين ارتفاع وانخفاض أسهم البورصات العالمية، وبزوغ تقنيات جديدة لا بد من مواكبتها، وظهور منافسين جدد، وتراكم المهمات والمشروعات، وعدم القدرة على تحقيق النتائج والوفاء بالتوقعات، فإننا ما فتئنا نتخبط ونتراجع وتتملكنا روح الخوف والتردُّد، فنرفع رايات الاستسلام، لنخرج في النهاية من دائرة الأمان. ولا سيما أن معظم تلك المخاطر تبقى محكومةً بعوامل ومؤثرات خارجية لا تقع في نطاق مسؤولياتنا، ولا تدخل في دائرة سيطرتنا.

 فماذا عن المخاطر التي يمكننا التحكم فيها؟

يواجه الموظفون أيضاً الكثير من المخاطر الداخلية التي يهدِّدهم بعضها بشكل مباشر، كتسريح بعض الموظفين مثلاً. كما قد تخالجنا مشاعر الخوف والقلق من تجربة كل ما هو جديد خشية أن يؤثر سلباً على المؤسسة أو يكبدها بعض الخسائر. ناهيك عن مشاعر العزلة والفشل والرفض وقلة الموارد، وغيرها من المشاعر المثبِّطة للهمم أحياناً. كل هذه المخاطر التي لا تقع في نطاق سيطرتنا كأفراد وتابعين، يتحمل مسؤوليتها القادة بشكل رئيس. فمن واجبهم توفير بيئة آمنة من المخاطر والمعوقات، وحافلة بالتحفيز والتشجيع والمبادرات. ولا يتسنى لهم ذلك، إلا إذا رسَّخوا مشاعر الولاء والانتماء في نفوس موظفيهم، من خلال نشر ثقافة قوامها القيم والمبادئ الإنسانية السامية والنقية، ومنحهم المساحة الكافية لاتخاذ القرارات وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم. باختصار: أن يوفروا لهم أو يُدخلوهم فيما نسميه "دائرة الأمان".

تُمكِّن دائرة الأمان القادة من تقليص حجم وتأثير المخاطر والمشاعر السلبية التي تواجه موظفيهم، الأمر الذي يوفر الكثير من الوقت والجهد، للتركيز على المخاطر الخارجية التي تداهم المؤسسة من ناحية، واغتنام الفرص التي تلوح في الأفق من ناحية أخرى. فبدون دائرة الأمان، يبدّد الموظفون قدراً هائلاً من وقتهم وطاقاتهم في محاولات يائسة للدفاع عن أنفسهم، والوقوف بعضهم ضد بعض. فلا عجب إذاً أن تخفق الكثير من المؤسسات رغم أنها تضم في مستوياتها الوظيفية المختلفة أفضل الكفاءات فقوة المؤسسة لا تكمن في جودة منتجاتها وخدماتها فقط، بل وفي قوة أفرادها وتلاحم فرقها وتوجههم جميعاً نحو هدف واحد أولاً. وهذا الهدف هو فوز المؤسسة. فكل منهم يلعب دوره في تعميق وتوسيع دائرة الأمان بما يعود بالنفع على الجميع. بينما يكمن دور القائد في متابعة ومراقبة ما يجري في الدائرة، كي لا يخرج أحد عن نطاقها؛ لأن وظيفة القائد في جوهرها هي "حماية ورعاية وإسعاد كل من يقع داخل دائرته".

القائد هو الحارس الذي يضع قواعد ومعايير الدخول إلى الدائرة، لذا فهو صاحب الحق في أن يضم كل من هو قدير وجدير، وإبعاد كل من يُعكِّر صفو الفريق، ومن لا يستحق التقدير. فعلى أي أساس يضع القائد تلك المعايير؟ وفقاً للدرجة العلمية، أم الخبرة الوظيفية، أم السمات الشخصية، أم غير ذلك؟ أيًا كانت دوافعه، فالمعايير التي تراعي القيم الجوهرية، وتحفِّز التواصل الإنساني، هي وحدها التي تعمِّق ولاء وانتماء الموظفين، وتحثُّهم على العمل الجماعي المُنتِج، وتبادل مشاعر الود والاهتمام، تماماً كما يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة.

دروس في القيادة: الثقافة أساس المؤسسة

لكلِّ ثقافة تاريخها وتراثها ولغاتها ورموزها التي تميزها عمَّا سواها. فحين ننتمي إلى ثقافة بعينها، نتحوَّل إلى رموز حية تعكس قيمها ومعاييرها، والمعتقدات المتفق عليها، لتشكل في النهاية ذلك الأساس الذي تتدفق منه سلوكياتنا وتصرفاتنا. فالثقافة ترسم معالم هويتنا حتى إننا نُعرف أنفسنا في سياق ثقافتنا المجتمعية بكل سياقاتها المحلية والإقليمية والعالمية. ولهذا فإننا ننحو إلى أن نكرِّس حياتنا اليومية من أجل بناء صروح هويتنا الثقافية. وبمجرد أن نتعرض لأي شكل من أشكال التهديد الخارجي، فسرعان ما نتأهب ونُعِّد العدة لندافع عنها، ونبذل في سبيلها الغالي والنفيس. ينطبق هذا أيضاً على الثقافات المؤسسية القوية. فحين تواجه المؤسسة أية محاولة لزعزعة ثقافتها – داخلياً أو خارجياً – يتلاحم أفرادها ليشكلوا فرقًا قوية تقف في وجه تلك المحاولات، بكل ما أوتوا من عزم وصرامة. أما الثقافات المتراخية، والتي لا تعتمد إلا على النتائج المادية والأرقام، فقلّما نجد فيها هذا النوع من التواصل الفعَّال. حيث يفتقر الموظفون فيها إلى قيم الالتزام والمسؤولية وروح التعاون، فكيف لهم إذاً أن يشعروا بالانتماء! ولهذا ينتقل العاملون في الثقافات الضعيفة من خدمة "الصالح العام" إلى خدمة "المصلحة الشخصية".

القوى الاستثنائية المحفِّزة للنظام البشري

يعمد الآباء – وكذلك المديرون والقادة – إلى استخدام أساليب الثواب والعقاب ليحفزوا سلوكيات معينة لدى أبنائهم، وليحجبوا أو يطمسوا سلوكيات مضادة أخرى. وفي حين يخفق الأبناء في إدراك الهدف الحقيقي من وراء ذلك – والذي يتمثل في ضبط النفس وتشجيع السلوك الإيجابي، يستوعب الموظفون طبيعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسات تجاههم – من محفزات وعقوبات – بشكل كلي. ومن المؤكد أن هذه الأساليب ليست بدعة ولا مستحدثة من قِبَل الآباء والقادة؛ وإنما هي سلوكيات واستجابات تستشعرها وتفهمها وتحتاجها وتفرزها أجسامنا بشكل تلقائي منذ نشأتنا. فعلى سبيل المثال: تنتج عقولنا مجموعة من المشاعر السلبية والإيجابية تحفز قدرتنا على التعاون وإنجاز المهمات بالشكل المطلوب. أي أن عقولنا تكافئنا بإفراز هرمونات مسؤولة عن توليد المشاعر الإيجابية المحفزة، كالسعادة والفخر، نظير اجتهادنا وتعاوننا مع من حولنا، تماماً مثلما يشجعنا مديرونا بمكافآت مالية مقابل المشروعات التي ننجزها، ومقابل الفرق التي نُحفِّزها.



لحظات تصوغ الذكريات!

إذا ما سألنا الموظفين عن أفضل اللحظات التي مروا بها في حياتهم المهنية، فربما نتوقع أن تتمحور إجاباتهم حول تلك الأيام التي مرَّت بسلاسة من دون أي خلافات مع الزملاء أو العملاء. وقد نتوقع تذكرهم لأحد المشروعات التي سُلِّمت في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المرصودة. أو ذلك الاجتماع الذي تم من دون خلافات ونقاشات حادة وآراء متضاربة. بالفعل، قد تشكل مثل هذه النماذج والحالات لحظات لا تنسى في ظل الضغوط التي نمر بها كل يوم في بيئات العمل. لكنها – ويا للمفارقة – ليست هي أهم لحظات الذكريات في حياتنا. فالإنسان – بطبيعته وفطرته – لا يميل إلى تخزين اللحظات والإنجازات التي تتم من دون عناء، وإنما يحفل دماغه بتلك اللحظات التي تأتي بعد عناء فتحفر في النفس وترسخ في الوجدان.

تربط الإنسان بأوقاته العصيبة علاقة خاصة ومشاعر فريدة. فمن منا لا يتذكر ذلك المشروع الذي خرج عن نطاق السيطرة وخالف كل التوقعات وحرمنا النوم، وكبدنا الكثير من السهر حتى وقت متأخر، حتى أنجزناه فغمرنا الفرح ونحن نرى ثمرة اجتهادنا. تلتصق مثل هذه اللحظات في ذاكرتنا إلى ما لا نهاية – ليس فقط بسبب المعاناة والتعب، وإنما بفضل المشاركة الجماعية بمعنى أننا لا نتعلق ولا نحنّ للمشروعات في حد ذاتها، وإنما إلى الصحبة التي تجعلنا نعيش ونستمتع بلذة الانتصار.



لماذا نحتاج القادة؟

بعد يوم طويل من التأهب والرصد والمطاردة والتعب، عاد الصيادون إلى أهلهم حاملين ما يكفي من الغزلان لغذاء الجميع. بدأ حفل الشواء وبدأ معه أفراد القبيلة يتهافتون لينال كل منهم نصيبه. ثم ظهرت مشكلة وهي: كيف يوَّزع الطعام بين كل هذه الأعداد الغفيرة من دون نزاع أو فوضى؟ وهنا يكمن دور القائد في تحفيز السمات الإيجابية وتحقيق التوازن الداخلي، فهدأت النفوس واستقرت الأحوال واصطف الناس لينال كلٌ نصيبه. هذه هي فطرتنا ونظمنا الداخلية الغريزية. نُظمنا الحيوية والبيولوجية مصممة لتساعدنا على البقاء والاستمرار من خلال التفاعل والتعاون والتلاحم والالتفاف حول القائد. فرغم سعينا الدائم نحو المساواة، إلا أنَّ هناك أموراً كثيرة لا يمكن أن تستوي على هذا النحو. فبدون القواعد التي تنظم الصفوف، وتحشد الألوف، وترِّتب القُوى، وتحفز الناس كلاً وفقَ طاقته ومكانته، لسادت الفوضى وعمّ الخراب والفساد. تخيَّل مثلاً لو تزاحم وتقاتل أبناء القبيلة الواحدة، واعتمد كل منهم على قوته فقط، لينال حصته من الطعام من دون تنظيم، فهل من الممكن أن يتعاونوا فيما بعد، ويثق بعضهم ببعض مرة أخرى؟ هذا هو ما يحدث كل يوم في المؤسسات، وبين أعضاء فرق العمل.



مسؤولية القيادة

تبذل المؤسَّسات الناجحة جهوداً ضخمة لتوفير فرص حقيقية للعاملين فيها، حتى يلتزموا بأخلاقيات وقيم العمل. ومن بين هذه الفرص البرامجُ التدريبية التي تهدف إلى تحسين القدرات وصقل الخبرات وإكساب المهارات لمواكبة التطوُّرات التي تفرضها بيئات العمل الحديثة. ومع ازدياد البرامج، تتضاعف خبراتنا وثقتنا بأنفسنا، وكذلك ثقة مؤسساتنا بنا، فتسند إلينا مهمات أجلّ، ومسؤوليات أعظم. وهكذا تنبثق وتنمو الثقة. فرغم اعتمادنا الكبير والمتنامي على التكنولوجيا الحديثة، إلا أننا لا نثق بها وحدها تمام الثقة. فالثقة نزعة بشرية يولدها نظامنا الحيوي كرد فعل تلقائي للتصرفات والسلوكيات التي ينتهجها الآخرون لحمايتنا والاعتناء بنا. الثقة الحقيقية لا تولد سوى بين الأفراد، بعضهم وبعض، وليس بينهم وبين السياسات وأدلة الإجراءات والإلكترونيات. الثقة التي تنشأ بين الأفراد، تبقى مرهونة بمدى توطُّد علاقتهم ومواقفهم النبيلة والصادقة تجاه بعضهم بعضاً. الأمر الذي تفتقر إليه كل الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة. فهي وإن كانت تلبي احتياجاتنا، إلا أنها تعمل استجابة لمجموعة من الأوامر والمعطيات والمتغيرات لا انبثاقاً من مشاعر الحب والاهتمام والتعاطف.

تتركز مسؤولية القائد في وضع القواعد والخطوط العريضة لفريق العمل، وصقل خبراتهم، وزرع الثقة في أنفسهم. في هذه الحالة فقط، يستطيع القائد أن يطمئن، ويتابع فريقه عن كثب، وهو يحقق أهدافه ويسير على نهجه، واثقًا تمام الثقة في اختياراته، حتى وإن خالفت توقعاته. ففي المؤسسات الضعيفة والمتراخية، يتم كسر القواعد والخروج على الأنظمة لتحقيق مصالح شخصية ومكاسب فردية، على عكس المؤسسات القوية التي تحفز فرقها على كسر القواعد، وممارسة الإبداع، وتوليد الأفكار الخلاقة، لما فيه مصلحة كل الأفراد، والمؤسسة بأكملها. وحتى تتمتع الفرق بالشجاعة الكافية لكسر القواعد، لابد أن يقود أفرادها قائد استثنائي يشعرهم بالأمان، ويرسم معهم الأطر، ويفتح لهم المساحات التي يسمح لهم التحرك فيها، كي لا تعم الفوضى وتخرج الأمور عن السيطرة. فالشجاعة تتدّفق من أعلى إلى أسفل، وليس العكس. كما أن إحساسنا بالثقة لنفعل الشيء الصحيح، يتحدَّد استناداً إلى مستويات الثقة التي يغرسها فينا قادتنا.

دروس في القيادة: القائد أساس الثقافة

في حين نبذل قصارى جهدنا كي ندفع برؤية القائد الذي يبث في قلوبنا الإلهام إلى الأمام، فإننا – من المنطلق ذاته - سنفعل كل ما بوسعنا لكي نبتعد عن القائد العنيف الذي يحاول فرض هيمنته علينا. لأن فرق العمل تحتاج من القائد رؤيته لا هيمنته. فكلَّما تركَّز اهتمام المدير على ذاته، تضاءلت قدراته على إدارة مؤسساته. إذا غاب الاهتمام من القيادة، فلن يُظهِرَ العاملون في المؤسَّسة أيَّ قدر من التعاون الجاد. بل سيتنافس بعضهم ضد بعض، ليسبق كلٌّ منهم الآخر إلى المائدة، وإلى تحقيق المكاسب بسرعة، ولكن بلا فائدة. عندما يحدث هذا، فإنَّ أيّ نجاح قد يحقِّقه الأفراد داخل المؤسَّسة لن يقابل بالتهنئة والشعور بالفخر من جانب الآخرين، بل سيقابل بالغيرة – وقد يقابل أحيانًا بالإحباط والتثبيط. إذا كان القائد غامضاً ولم يكُ عادلاً، ولم يساوِ بين العاملين في توفير الفرص، وفي ضمهم إلى دائرة الأمان، فسرعان ما تبدأ علامات التذمر بالظهور. ومع تفاقم مشاعر الخوف والقلق، يبدأ الجسم في إفراز مادة الكورتيزول التي تجعل الموظف يفقد ثقته فيمن حوله، ويصبُّ جلَ اهتمامه في الحفاظ على بقائه ومصلحته الذاتية، تماماً مثلما يفعل مديره. أي أن تذبذب السلطة ومراوحتها حول مصلحة المدير الشخصية، وفي دائرته الضيقة فقط، بدلاً من دائرة الأمان الشاملة والكبرى، لن يفضي إلا إلى الانهيار الحتمي للمؤسَّسة.





التجريد الإنساني:
عندما يتحوَّل الأفراد إلى "مجرَّد" أرقام

يروي المؤرِّخون مقولة "ستالين" حين قال: "موت رجل واحد يُعَدُّ حدثاً مأساوياً، أمَّا موت مليون رجل، فهو مجرَّد رقم ذي دلالة إحصائية" هذه هي إحدى معضلات استخدام الأرقام لوصف أحوال الأنام. فعند نقطة ما، تفقد الأرقام صلتها بالناس الذين تمثِّلهم، ويصبحون مجرَّد أرقام بلا معنى، أو هوية، أو كيان. يتأثر الإنسان بطبعه بما تراه العين. فإذا وقعت أعيننا على شخص يعاني من ضائقة، أو يواجه مشكلة، فإنَّنا نتجه إلى مساعدته على الفور. فماذا يحدث إن لم تر أعيننا سوى الأرقام ومؤشرات الإحصاء؟ هنا نفقد سمتنا الإنسانية وتنعدم قدرتنا على إدراك الآثار البعيدة لقراراتنا وخياراتنا.

من المنطقي أن تُستخدم الأرقام والإحصائيات للتعبير عن حركة الأموال وتحليل جداول الإنتاج. ولكن مع تزايد استخدام الأرقام الضخمة للتعبير عن البشر، تتراجع قدرتنا على التعاطف مع الآخرين بمرور الوقت. فعندما يفاجأ موظّف يقوم على رعاية أسرته الكبيرة بنبأ فقدان وظيفته، فسيكون لذلك أثر كبير عليه وعلى كل فرد في أسرته، من كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. أما القرار الذي يُتّخذ في غرفة مغلقة استناداً إلى بعض الحسابات والأرقام، والبيانات والنسب المئوية، بالاستغناء عن أربعة آلاف موظف في شركة كبرى، فهو مجرد قرار واحد من سلسلة قرارات كان يجب أن تُتخذ للوصول إلى هدف مؤسَّسي كبير وحسب. وهنا لن تمثل الأرقام أفراداً يعولون أسرهم، ويرعون مستقبل أبنائهم، وإنما ستمثِّل جداولَ وعملياتٍ حسابيةٍ مجرَّدة لا تشير إلا إلى صالح المنظمة.

وسواء تعلَّق الأمر بالسياسيين أو المستثمرين أو المديرين أو القياديين، فإن أقل ما يمكن تقديمه لتابعيهم هو أن يحبُّوهم. ربما لن يتسنّى لنا جميعاً أن نتقرب ونتعرف إلى الجميع، بصورة شخصية وحميمية، لكن مجرد السعي لخدمتهم ومعرفة ظروفهم، وبعض تفاصيل حياتهم، سيكون له أكبر الأثر في نفوسنا. فحين تتحوّل الأرقام والإحصاءات المدونة على الأوراق، إلى أشخاص من لحم ودم، نبدأ في استيعاب التبعات "الإنسانية" لتلك العمليات "الحسابية" المجردة.



قواعد الإيثار:
القاعدة الأولى: كن إنساناً واجمع شملهم جميعاً

التفاعل الإنساني الحي هو الطريق الصحيح لكي نشعر بانتمائنا إلى كيان ما، ونعمِّق ثقتنا بأنفسنا وبالآخرين، ونرسِّخ تعاطفنا ومشاعرنا تجاههم. فلا عجب إذن أن يفتقر العاملون من المنازل إلى مشاعر الدفء والإنجاز والنجاح التي يحظى بها الموظفون الذين يلتقون ويتفاعلون بشكل يومي وحي داخل المؤسسة. فمهما كان ارتباطهم واندماجهم بمهمات العمل، ومهما زادت الرسائل الإلكترونية والمكالمات المتبادلة بينهم وبين أعضاء الفريق المتواجدين داخل الشركة، فإن ذلك لا يكفي لتعويض التفاعلات الإنسانية المباشرة والمؤثرة.



القاعدة الثانية: تَحَكَّم في العدد تنجحْ للأبد



توصَّل روبن دونبار – وهو أستاذ علوم الإنسان والأنثروبولوجيا في جامعة أكسفورد – إلى أنَّ الإنسان لا يستطيع أن يقيم ويوطّد علاقات فعّالة وصادقة مع أكثر من 150 شخصاً. تلك هي فطرتنا التي خَلقنا الله عليها؛ فهذا الرقم هو متوسِّط ما يمكن أن نتدبَّره من علاقات فعّالة مع من حولنا. وبالتالي فقد يحدث انهيار في شبكة العلاقات الإنسانية ما لم تدعمها نظم فعّالة تحدد دور كل فرد وعلاقته بالآخرين داخل هذه المنظومة الإنسانية.

القاعدة الثالثة : حَوِّل التوقُعات إلى إنجازات

تعمد بعض المؤسسات إلى إعلاء قيمة العمل وإبراز أثره الإيجابي المتوقع على حياتنا. فمن الضروري أن نرى الأثر الفعلي والملموس للعمل الذي نقوم به، والجهد الذي نبذله، والوقت الذي نستثمره، حتى يتمكَّن العقل البشري من إضافة قيمة ومعنى لهذا العمل. فإذا غاب الأثر الملموس، انخفضت الروح المعنوية، وفقدنا الدافع اللازم للمثابرة والاستمرار. واستنادًا إلى طبيعة الإنسان الاجتماعية، فهو ينزع إلى التعاون وتبادل النفع مع من حوله. وبالتالي؛ حين يدرك الموظف أنَّ لعمله مردوداً ملموساً وأثراً إيجابياً على حياة الآخرين، فإن ذلك يحفزه ويدفعه للمضي قدماً وتقديم يد العون للمزيد من الناس.

القاعدة الرابعة : امنحهم الوقت، لا المال فقط

يشكل المال مقابلاً تقديرياً ملموساً للجهد البشري؛ وبالتالي تستمد الثروات قيمتها من العمل المبذول والوقت المستنفد في تحقيقها. ومن هذا المنطلق، تختلف طبيعة المال في جوهرها عن الطاقة والوقت المبذولين في إنجاز عمل ما، فوقت الإنسان وصحته لا يمكن أن يعوضا، أما المال فيأتي ويذهب. وكما أنَّ الأب لا يمكن أن يشتري حب ابنه بالهدايا والنقود، فلا يمكن للشركة كذلك أن تشتري ولاء موظَّفيها بالحوافز والعلاوات فقط. فما يبعث الولاء في نفوسنا هو شعورنا بأنَّ قادتنا على استعداد لبذل الوقت والجهد لحمايتنا ومساعدتنا، لا استنزاف طاقاتنا وجهودنا.



القاعدة الخامسة: الصبر مفتاح "الثقة"

تعتبر الثقة من أهم الخصائص البشرية التي تساعدنا على البقاء والنجاة ثم التفوق. لكنها تستغرق وقتاً طويلاً لتترسخ داخلنا تجاه الآخرين ممن نقابلهم سواء عبر علاقاتنا الشخصية أو المهنية. وفي خضم التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نعيش في كنفه، صارت رغباتنا تتوقَّع استجابة فورية وكاملة ومقنعة لكل شيء. غير أن بناء الثقة لا يعترف بهذا المنطق على إطلاقه. صحيح أنه ليست هناك فترة زمنية محدّدة نحتاج لها لكي تتشكل الثقة وتنمو في نفوسنا؛ فربما استغرق الأمر سبعة أيام أو سبعة أعوام. لكن ما نعلمه حقاً هو أنَّ الثقة الحقيقية لا تأتي من العدم، وإنما تنبع من الصبر وتستمر بالمثابرة.

دروس في القيادة: النزاهة

تشكل النزاهة أحد أهم مقومات القادة المؤثّرين. فكيف لنا أن ننضمّ إلى ركبهم إن لم نتأكد من سلامة النوايا ونزاهة المقاصد، في العرف الأخلاقي والنفسي والاجتماعي، تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على اتفاق ضمني: (سنحذو حذوك، ونترسَّم خطاك، وننفذ أوامرك، وننتهج نهجك، حتى تتحول رؤيتك إلى واقع ملموس، في مقابل أن توفِّر لنا الأمن والأمان والحماية والاطمئنان، وتعاملنا بنزاهة وصدق مدى الحياة). وهكذا تنعكس النزاهة تلقائيا من خلال التقويم والتفاعل الصادق والنقد البنَّاء الذي يرتقي بالأداء، ويعبر عن مدى التزام وحرص القائد على تحقيق الصالح العام.

وكما يبني القائد النزيه فرقاً فعّالة ومنتجة، فلا يجذب القائد المنافق، أو غير الصادق، أو ضيق الأفق، أو فاقد الرؤية، والساعي نحو مصلحته دون سواه، سوى



أشباه الموظفين. في الحالة الأولى ينعم الموظفون – بفضل قائدهم – ببيئة عمل محفزة وقائمة على الأمانة والصدق والاستقامة والرؤية الجماعية. في حين تُحاصر الفريق الآخر بيئة عمل منفِّرة؛ تحكمها الأنا والمصالح الفردية. فلا عجب إذن، أن يكون القائد الأول جديراً بولاء وإخلاص فريقه، بينما لا يستحق الآخر سوى تجاهل وتكاسل موظفيه.

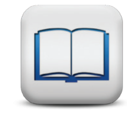


جوهر القيادة

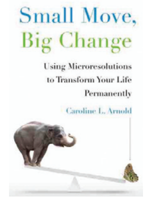
ليست القيادة رخصةً للتنصُّل من المهام، أو تقليل الجهد، أو التهرب من المسؤولية وإلقائها على عاتق الموظفين، إنما هي رغبة جامحة وشغف أصيل لفعل المزيد، وبذل الغالي والنفيس في سبيل خدمة الأفراد والفرق والمؤسسة ككل. القائد الحق لا يدَّخر مالاً أو وقتاً أو جهداً في سبيل بناء فرق عمل فعّالة، ومنتجة، ومن ثم يبني مؤسسة ناجحة ومؤثّرة. والأهم من هذا وذاك، أنه يقدِّم المصلحة الجماعية على مصالحه الشخصية. فحتى وإن لم تكن النتائج فورية، أو مرئية، فسوف يكفيك، الاحترام والتقدير الذي ستناله جرَّاء اهتمامك بموظفيك، وحرصك على إبراز إمكاناتهم وإطلاق طاقاتهم. فالقيادة – أولاً وقبل كل شيء – التزام صادق تجاه الإنسان. لكي تكون قائداً حقيقياً، عليك أن تؤثِر أهلك وأتباعك وموظفيك على نفسك، وألا تأكل إلا بعد أن يشبع تابعوك، وألا تأخذ أكثر مما يعطيك محبوك. لأن "ساقي القوم آخرهم شرباً"، ولأننا جميعا رعاة، وكل راعٍ مسؤول عن رعيته.

المؤلف:

سيمون سينيك: عضو في مؤسَّسة "راند" التي تعد واحدة من أكبر مؤسَّسات دعم القرار في العالم. وهو يعمل مع مؤسَّسة "التعليم للتوظيف" للمساعدة في خلق فرص عمل للشباب.

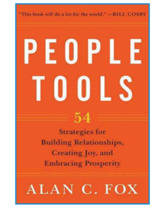


كتب مشابهة:



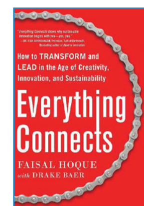
1. **Small Move, Big Change**
Using Microresolutions to Transform Your Life Permanently.
By Caroline L. Arnold. January 2014

خطوة صغيرة، وتغيير كبير. كيف تستخدم الحلول المصغَّرة لتحويل مجرى حياتك. كارولين أرنولد، 2014



2. **People Tools**
54 Strategies for Building Relationships, Creating Joy, and Embracing Prosperity.
By Alan Fox. January 2014

أدوات التواصل الإنساني: استراتيجيات لبناء علاقات فعالة ومزدهرة. ألان فوكس، 2014



3. **Everything Connects**
How to Transform and Lead in the Age of Creativity, Innovation, and Sustainability.
By Faisal Hoque and Drake Baer. 2014

شبكة الروابط: كيف تقود، وتؤثر، وتغير المسار في عصر الإبداع والابتكار. فيصل حقي، ودريك باير. 2014

"حين تتسع «دائرة الأمان»
التي يوفرها القائد لتابعيه،
تتسع أيضاً دوائر الطمأنينة
والسعادة التي يستشعرها
القائد من خلال أداء وولاء
هؤلاء التابعين"

سيمون سينيك



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف 044233444
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae
www.mbrf.ae

للتواصل الاجتماعي وفق التالي:

 mbrf_news

 mbrf_news

 mbrf.ae